El secreto para no perder la cabeza en una guerra de pujas

Antes de participar en una puja, has de prever cómo podría afectarte psicológicamente una escalada en el precio. Un estudio de Sebastian Hafenbrädl y Jan K. Woike revela dos elementos que mejoran los resultados en una situación de tanta presión.

1 de diciembre de 2018

¿Recuerdas el mito de Ulises y las sirenas? El héroe griego siguió el sabio consejo de la diosa Circe y ordenó a los miembros de su tripulación que se taparan los oídos con cera y le ataran al mástil del barco para resistir los seductores cantos de las sirenas. Las medidas preventivas sugeridas por Circe salvaron a Ulises y su tripulación. Sin ellas, habrían sucumbido a los cantos aun sabiendo que las sirenas eran en realidad monstruos asesinos.

©IESE Business School

A los directivos que afrontan los peligros de las **escaladas competitivas** les convendría atender un consejo similar (adaptado al contexto de los negocios, claro): por muy diestros que sean, no solo deberían prepararse para competir --por ejemplo, fijando un tope para la puja--, sino también ser conscientes de cómo puede afectarles psicológicamente la **presión** competitiva.

Así lo indica una investigación del profesor del IESE **Sebastian Hafenbrädl** y **Jan K. Woike**, del Center for Adaptive Rationality. A través de una serie de experimentos con escaladas competitivas, los autores concluyen que los directivos pueden evitar costosos errores si comprenden qué sucede realmente durante esas situaciones de tanta tensión.

Los experimentos muestran que la **experiencia directa** y el **aprendizaje vicario**, o sea, observar y escuchar a los veteranos en estas lides, pueden ayudar a conseguir un mejor resultado en una guerra de pujas y otras "carreras armamentísticas" del mundo de los negocios.

Lo que crees que harás y lo que acabas haciendo

¿Cuánto pujarías por un billete de 20 dólares si compitieras con otro postor y tanto quien gana como quien pierde deben abonar su mejor oferta? Salir derrotado en una subasta así sería doblemente hiriente, ya que, además de no conseguir el objetivo (el billete de 20 dólares), perderías lo que hubieras ofrecido por él.

Dicha simulación, la subasta del billete de 20 dólares, fue inventada por un economista para ilustrar la **paradoja de las escaladas competitivas**. En este juego, en el cual a los postores les cuesta abandonar porque se sienten atrapados por los **costes hundidos** y "picados" por la **competencia**, no es extraño que acaben pagando 40 o 50 dólares (¡en una subasta se llegaron a alcanzar los 2.000 dólares!). En resumen, lo más habitual es que todo el mundo salga perdiendo.

¿Cómo prepararse para salir bien parado de este juego de simulación, incluso si se produce una escalada competitiva? Hafenbrädl y Woike advierten que no basta con fijar un tope antes del inicio de la subasta. De hecho, las medidas más efectivas tienen en cuenta que la mayoría de los directivos ni prevén ni están preparados para una escalada competitiva. Como ese desconocimiento puede pasarles factura, deberían pedir **consejo** a quienes sí tienen experiencia en este tipo de situaciones o fijarse en cómo las gestionan ellos.

Este un breve resumen de los resultados de la simulación:

©IESE Business School

- (+) A los participantes **con experiencia previa** en una escalada competitiva similar les fue mejor.
- (-) **Sin experiencia directa** en situaciones de escalada competitiva, sus resultados no mejoraban.
- (-) **Fijar un objetivo o tope** para abandonar la puja no fue suficiente a la hora de afrontar la escalada.
- (+) **Aprender de quienes tenían experiencia** en una escalada competitiva sí mejoró los resultados.

¿Por qué son tan importantes aquí la **experiencia** y el **aprendizaje vicario**? Los autores echan mano de estudios anteriores, que advierten de un **sesgo cognitivo**, la brecha empática frío-caliente, que nos impide prever nuestra respuesta emocional a una situación tensa y acalorada antes de vivirla. En un estado normal, cuando tenemos la cabeza fría, somos incapaces de imaginarnos qué pasará, por ejemplo, cuando nos sintamos hambrientos o tengamos una descarga de adrenalina.

Por eso Hafenbrädl y Woike mencionan el mito de Ulises y las sirenas. Sin el consejo de Circe, el héroe y su tripulación no habrían tomado las **medidas preventivas** adecuadas y habrían sucumbido al maravilloso canto de las sirenas. Se habrían equivocado al pensar que serían lo bastante fuertes para resistirlo.

Sobre la investigación

La subasta del billete de 20 dólares se emplea como juego de simulación válido para algunas situaciones de escalada competitiva en los negocios, como las carreras de patentes o las guerras de pujas en fusiones y adquisiciones. Los autores han combinado experimentos presenciales y a través de Internet --con un total de 1.229 participantes (directivos experimentados incluidos)-- para ver cómo afectaban diferentes medidas al resultado, es decir, si los jugadores ganaban o perdían dinero.

©IESE Business School